

RAFAEL NADAL Y YO QUEREMOS APRENDER

Javier Martínez Aldanondo

Gerente de Gestión del Conocimiento de Catenaria
jmartinez@catenaria.cl

Artículo publicado en el boletín “Gestión del Conocimiento” de Catenaria, No.9, diciembre 2006.

Siendo fiel a mi columna anterior que versaba sobre las historias como elemento de aprendizaje y transmisión de conocimiento, la de este mes comienza y termina con sendas historias.

Hace pocas semanas, Rafael Nadal, actual N° 2 del mundo dio por terminada su temporada tenística cuando perdió en semifinales del Masters de Shangai con el N° 1 Roger Federer. Acto seguido, se dedicó a analizar sus estadísticas del año 2006 (que en realidad son sus indicadores de desempeño y sus resultados de negocio): porcentaje de servicios, porcentajes de puntos ganados con el 1° servicio, puntos ganados en la red, errores no forzados con el drive y el revés, duración de sus partidos y una larga lista de cifras. Un par de datos llamaron su atención cuando los comparó con los de Federer. El suizo tiene el doble de aces por partido que él y su saque tiene un promedio de velocidad bastante mayor. Su conclusión fue clara: Se fijó como meta para el año 2007 incrementar un 10% la velocidad de su saque y acercarse lo más posible a las cifras de aces de Federer. Para ello, decidió no tomarse vacaciones como la mayoría de tenistas, y dedicar jornadas exclusivas a entrenar su saque. Lleva ya varios días intensivos de trabajo a razón de 500 saques diarios y obviamente a finales de 2007 será el momento de hacer una evaluación de esta obsesión por mejorar.



Aunque pueda sonar obvio, para aprender hay que QUERER aprender. Los que nos dedicamos a la formación creemos erróneamente que nuestros alumnos quieren aprender lo que les queremos enseñar. Sin embargo, las personas aprenden lo que necesitan cuando lo necesitan y no necesariamente lo que nosotros queremos que aprendan cuando nosotros lo decidimos por ellas. Esa evidencia tan simple explica gran parte de las frustraciones relacionadas con los esfuerzos e inversiones en formación y la escasa rentabilidad y rendimiento que obtenemos de ellos.

El aprendizaje busca modificar conductas (que las personas sean capaces de hacer cosas que antes no eran capaces de hacer) y no hay nada más difícil por una poderosa razón: exige cambiar. Para cambiar hay que aprender y para aprender hay que cambiar.

La primera gran pregunta es ¿qué tiene que ocurrir para que alguien quiera aprender?, ¿por qué querría cambiar comportamientos que le funcionan perfectamente y le permiten manejarse con tranquilidad en

el mundo donde vive cómodo y seguro?. Existe una clave que nunca es tomada en cuenta en los procesos de construcción de conocimiento; La persona se tiene que dar cuenta que necesita aprender y esto ocurre sólo de una manera: cuando su estrategia o forma de hacer las cosas no le da los resultados que espera o necesita, y por tanto ya no le sirve. Es lo que le pasa a Nadal. ¿Y cuándo sucede esto? Una palabra tabú lo resume a la perfección: **El error**. Equivocarse es el elemento fundamental del aprendizaje y la única fuerza capaz de provocar un cambio de paradigma en las personas. Veamos por qué.

Aprender significa tratar de explicarse el mundo que nos rodea. Si preguntamos a dos personas su opinión acerca del conflicto Palestino - Israelí o cuál es su película favorita, sus respuestas serán muy diferentes. Los seres humanos somos una colección de expectativas y tenemos modelos mentales y paradigmas muy arraigados sobre cómo funciona el mundo que son la base de nuestro comportamiento. Esos modelos nos ayudan a tratar de entender lo que hacen las personas, por qué lo hacen, qué objetivos tienen, qué harán en el futuro y cómo se comportarán y, por supuesto, cómo nos comportaremos nosotros. Pero esos modelos no surgen por generación espontánea sino que son el fruto de nuestras experiencias, valores, creencias, conocimientos. En definitiva, son nuestra carta de navegación, el resultado de nuestra historia personal. Somos lo que hemos vivido y por tanto lo que hemos aprendido.

Al mismo tiempo, las personas tenemos objetivos que nos mueven en la vida y motivaciones para alcanzarlos. Para ello, actuamos siguiendo planes que nos trazamos guiados precisamente por nuestros modelos y por la manera que creemos es la mejor para conseguir dichos objetivos. De nuevo, esos objetivos, intereses, preferencias, gustos y disgustos provienen de nuestros paradigmas y mayoritariamente, actuamos y decidimos inconscientemente guiados por ellos.

Si alguien te dice lo que debes hacer (por ejemplo, deja de fumar) o cómo funcionan las cosas (por ejemplo, el procedimiento para cerrar una venta con un cliente en un curso de ventas), esa información no penetra, no se graba, no produce alteraciones cerebrales, no se recuerda. El momento mágico, el instante más importante de todo el proceso, que es cuando se produce la oportunidad de aprender, sólo desencadena cuando pones tus paradigmas en práctica confiado en que todo saldrá bien y sin embargo fallan tus expectativas, te encuentras con resultados no deseados, consecuencias inesperadas, dolorosas, negativas o erróneas y experimentas el fracaso. En ese instante y de forma automática, reflexionas para entender qué debía haber pasado, que pasó y cómo te explicas tu error (reflexión en base a experiencias previas) y quien te puede ayudar a entenderlo (el experto) y cómo modificas tus creencias para que la siguiente vez los resultados sean satisfactorios y no te sorprenda. Es decir, aprendes. Mientras no ocurra nada de esto, no consideras que haya nada que modificar y simplemente no aprendes.

El aprendizaje es un medio y no un fin, es la herramienta que te permite alcanzar el estado deseado. Mis hijos de 1 y 3 años aprenden muy rápido porque no tienen miedo de equivocarse, y yo como padre asumo que forma parte inseparable de su proceso de aprendizaje. Pero si matamos ese instinto, castigamos el error y creamos entornos de temor, los niños crecen con miedo y cuando sean adultos jamás se atreverán a ser creativos, a innovar. En el colegio y en la empresa, cometer un error es lo peor que puede ocurrir y cuando se produce, se hacen denodados esfuerzos por ocultarlo. Si tienes miedo, no querrás cambiar y pierdes la oportunidad de aprender.

Hace escasos días, un compañero me avisaba que la empresa proveedora de los nuevos aparatos telefónicos que nos están instalando en la empresa, iba a impartir una serie de cursos con el fin de

enseñarnos a manejar tan sofisticados equipos. La idea no me entusiasmó en absoluto porque el tiempo es un bien muy escaso, pero como una de las actividades se celebraba en la planta donde trabajo, me hice un hueco para asistir. La agradable joven que impartía la formación habló extensamente sobre las características del nuevo modelo, sus funcionalidades y cómo había que ejecutar las distintas operaciones (rellamada, desvío, recuperar mensajes, dejar en stand by, etc.). Confieso que no pude aguantar ni siquiera 10 minutos. Al día siguiente, cuando fui a devolver una llamada urgente a un cliente, me di cuenta de que ya me habían colocado el nuevo teléfono y no era capaz utilizarlo.

Aprender exige perder cosas, olvidar; por eso cuesta tanto, porque en realidad significa renunciar. Darte cuenta de que no sabes es información muy útil para aprender (aunque reconocer públicamente tu ignorancia es algo muy mal visto). El mecanismo clave para lograrlo es desestabilizar al alumno (provocarle un conflicto/quiebre/error/fracaso de expectativas - predicciones). En general, las experiencias de aprendizaje de cualquier tipo no suelen empezar por aquí. Yo estuve dispuesto a aprender a usar el nuevo teléfono cuando traté de hacer una llamada (y fracasé) pero no cuando se impartió el curso.

Nadie mide las consecuencias de la mala formación ni dimensiona el despilfarro de tiempo, dinero, expectativas y confianza de que realmente sirva para algo. La formación es tan aburrida que los alumnos, al igual que ante una mala película, hacen zapping al profesor porque les resulta imposible mantener la atención. Analice, en los cursos que imparte, cuántas oportunidades tienen los alumnos de equivocarse y recuperarse de ese error para aprender.

Cada vez que vaya a diseñar o impartir un curso, pregúntese si es lo que los participantes necesitan para hacer mejor su trabajo, si les será útil e inmediatamente aplicable y en definitiva si van a querer aprender lo que les va a tratar de enseñar. Si la formación busca que las personas hagan cosas (cambiar comportamientos) primero hay que saber qué quiero que hagan (a partir de lo que hoy NO hacen bien) en lugar de preocuparme de lo que quiero que sepan. Nadal tiene claro lo que quiere mejorar con su saque y yo también para llamar por teléfono. No puede enseñar nada a nadie que ellos no quieran aprender, por eso es tan importante preocuparse de que quieran. Y pregúntese, sobre todo, cuántos errores quiere que cometan sus alumnos y cómo los va a provocar. Si tiene dudas, no pierda dinero ni tiempo y no se lo haga perder a ellos.

Catenaria - Gestión del Conocimiento

Agustinas, 1350 / Teléfono 56 - 2 - 2905404 / Mail: jmartinez@catenaria.cl / Santiago, Chile